

Walter Simon

# **GABALs großer Methodenkoffer**

## **Zukunft**



Walter Simon

# **GABALs großer Methodenkoffer Zukunft**

Konzepte, Methoden,  
Instrumente

**GABAL**

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-182-6

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Umschlagfoto: Yuri Arcurs/Shutterstock Images

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2011 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

# Inhalt

## **Zu diesem Buch und zur Buchreihe GABALs**

<b>großer Methodenkoffer</b> .....	<b>11</b>
Überblick über die gesamte Buchreihe .....	12
Grund und Zweck des GABAL-Zukunftskoffers .....	18
Inhalt und Aufbau dieses Bandes .....	19

## **A Der Konzeptkoffer für die Zukunftsgestaltung** .....

**21**

### **1. Corporate Foresight** .....

**25**

#### 1.1 Begriffliche Beliebigkeit .....

**27**

#### 1.2 Die moderne Managementtheorie

als Antithese zum Corporate Foresight .....

**29**

#### 1.3 Corporate Foresight Consultants

talk funny and make money .....

**31**

#### 1.4 Corporate Foresight als Hilfsinstrument

des strategischen Managements .....

**33**

#### 1.5 Die Corporate-Foresight-Praxis

von Unternehmen .....

**37**

#### 1.6 Instrumente und Methoden des

Corporate Foresight .....

**39**

### **2. Visionsmanagement** .....

**45**

#### 2.1 Zum Begriff .....

**45**

#### 2.2 Sinn und Zweck einer Unternehmensvision .....

**47**

#### 2.3 Der Nutzen von Visionen .....

**49**

### **3. Strategisches Management** .....

**52**

#### 3.1 Der Zweck einer Strategie .....

**54**

#### 3.2 Strategiearten, -ebenen, -felder und -inhalte .....

**55**

3.3 Phasen und Ablauf des Strategieformulierungs- prozesses .....	59
3.4 So entwickeln Sie Ihre Strategie .....	59
<b>4. Wissensmanagement .....</b>	<b>76</b>
4.1 Zum Begriff .....	78
4.2 Die Formen des Wissens .....	79
4.3 Wissensmanagement als Führungsaufgabe .....	80
4.4 Die Rahmenbedingungen in wissensorientierten Unternehmen .....	83
<b>5. Innovationsmanagement .....</b>	<b>86</b>
5.1 Definition und Abgrenzung des Begriffes <i>Innovation</i> .....	86
5.2 Von der Innovation zum Innovations- management .....	89
5.3 Der Innovationsprozess .....	90
5.4 Die Innovation des Innovationsmanagements .....	94
<b>6. Change-Management .....</b>	<b>96</b>
6.1 Zum Begriff .....	97
6.2 Die Ziele des Change-Managements .....	99
6.3 Aspekte und Probleme des Change- Managements .....	100
6.4 Die Praxis des Change-Managements .....	101
 <b>B Der Instrumentenkoffer der Zukunftsanalyse .....</b>	 <b>103</b>
 <b>1. Systemisch vernetztes Denken als Grundtechnik der Zukunftsanalyse .....</b>	 <b>108</b>
1.1 1. Schritt: Modelliere das System bzw. Problem ...	109
1.2 2. Schritt: Die Analyse der Wirkungsverläufe im System .....	111
1.3 3. Schritt: Die Analyse des Verhältnisses zur Systemumwelt .....	113

1.4 4. Schritt: Die Analyse der Ordnung im System ...	114
1.5 5. Schritt: Die Analyse der Lenkungs- möglichkeiten des Systems .....	115
1.6 6. Schritt: Die Analyse der Entwicklungs- möglichkeiten des Systems .....	117
<b>2. Die Szenariomethode .....</b>	<b>119</b>
2.1 Zum Begriff .....	119
2.2 Der Szenariotrichter .....	120
2.3 Wahrscheinlichkeiten statt Gewissheiten .....	122
2.4 Ablauf und Durchführung von Szenarien .....	124
2.5 Vor- und Nachteile der Szenariomethode .....	158
<b>3. Die Expertenbefragung (Delphi-Methode) .....</b>	<b>160</b>
3.1 Die Durchführung einer Expertenbefragung .....	161
3.2 Der Einsatz von Experten .....	163
3.3 Vor- und Nachteile der Expertenbefragung .....	164
<b>4. Die Zukunftswerkstatt .....</b>	<b>165</b>
4.1 Die Durchführung einer Zukunftswerkstatt .....	165
4.2 Vor- und Nachteile der Zukunftswerkstatt .....	167
<b>5. Die Zukunftskonferenz .....</b>	<b>168</b>
5.1 Sinn und Zweck der Zukunftskonferenz .....	169
5.2 Die Durchführung einer Zukunftskonferenz .....	170
5.3 Vor- und Nachteile der Zukunftskonferenz .....	172
<b>6. Die Technikfolgenabschätzung .....</b>	<b>173</b>
6.1 Als nützlich eingesetzt, als unnütz abgeschafft ....	174
6.2 Wertemanagement durch Technikfolgen- abschätzung .....	175
6.3 Zweck, Nutzen und Arten der Technikfolgen- abschätzung .....	176
6.4 Die Durchführung einer Technikfolgen- abschätzung .....	178
6.5 Die VDI-Richtlinie 3780 .....	180
6.6 Vor- und Nachteile der Technikfolgen- abschätzung .....	181

<b>7. Die Trendextrapolation</b>	<b>183</b>
7.1 Die Formen der Trendextrapolation	186
7.2 Die Zeitreihenanalyse	190
7.3 Die Szenariogenerierung	194
7.4 Vor- und Nachteile der Trendextrapolation	195
<b>8. Die Relevanzbaumanalyse</b>	<b>197</b>
8.1 Die Mittel-Zweck-Beziehungen	198
8.2 Zweck und Nutzen der Relevanzbaumanalyse	199
8.3 Vor- und Nachteile der Relevanzbaumanalyse	200
<b>9. Das Roadmapping</b>	<b>201</b>
9.1 Zweck und Aufbau einer Roadmap	202
9.2 Arten von Roadmaps	204
9.3 Die Erstellung einer Roadmap	205
9.4 Vor- und Nachteile der Roadmap	207
<b>10. Die Wechselwirkungsanalyse (Cross-Impact-Analyse)</b>	<b>208</b>
10.1 Die Phasen der Wechselwirkungsanalyse	209
10.2 Vor- und Nachteile der Wechselwirkungsanalyse	211
<b>11. Das Collective Notebook</b>	<b>213</b>
11.1 Die Durchführung eines Collective Notebook	213
11.2 Die Variante 6-3-5	214
11.3 Vor- und Nachteile des Collective Notebook	214
<b>12. Das Wargaming</b>	<b>215</b>
12.1 Die Durchführung eines Wargaming	217
12.2 Die Spielteams	218
12.3 Der Ablauf des Spiels	220
12.4 Vor- und Nachteile des Wargaming	223
<b>13. Das Eltviller Modell des Zukunftsmanagements</b>	<b>224</b>
13.1 Die fünf elementaren Prozessschritte	225
13.2 Vor- und Nachteile des Eltviller Modells	230



<b>C Der Irrglaube an Zukunfts- und Erfolgsregeln</b>	<b>231</b>
<b>1. Das Beispiel ABB</b>	<b>234</b>
<b>2. Der Halo-Effekt als Irrtumsursache</b>	<b>236</b>
2.1 Die Irrtumsquelle Recherche	236
2.2 Die Performance reicht nicht als Beurteilungsmaßstab	238
<b>3. Die Illusion vom anhaltenden Erfolg</b>	<b>239</b>
3.1 Immer erfolgreich nach Collins und Porras	239
3.2 Der deutsche Beitrag zur Erfolgsforschung	240
3.3 Ist jedes Unternehmen seines eigenen Glückes Zukunftsschmied?	241
<b>4. Die Verwechslung von Korrelation und Kausalität, von Ursache und Wirkung</b>	<b>243</b>
<b>5. Wissenschaftliche Widersprüche und Fragen an die Wissenschaftlichkeit</b>	<b>247</b>
5.1 Beispiel Rolf Berth	247
5.2 Der Blick aus übergeordneter Ebene und die Folgen	249
5.3 Widersprüchliche Erkenntnisse und Empfehlungen	250
5.4 Nochmals zu Ursache und Wirkung	251
5.5 Der Vergleich von Äpfeln mit Birnen	252
<b>6. Binsenweisheiten oder Erfolgsrezepte?</b>	<b>254</b>
6.1 Peters/Waterman: Erfolgsfaktor „Primat des Handelns“	254
6.2 Collins/Porras: Erfolgsfaktor „Pragmatischer Idealismus“	255
6.3 Berth: Erfolgsfaktor „Ergänzendes Aufeinander-zugehen“	257
6.4 Collins/Porras: Erfolgsfaktor „Visionen und Ziele“	260

6.5 Berth: Erfolgsfaktor „Vertrauen“ .....	261
6.6 Hoher Allgemeinheitsgrad der Erfolgsrezepte .....	262
<b>7. Nicht das Erfolgsrezept, sondern der Markt gewinnt .....</b>	<b>264</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>265</b>
<b>Personenverzeichnis .....</b>	<b>277</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>281</b>

# Zu diesem Buch und zur Buchreihe GABALs großer Methoden-koffer

Dieses ist der *siebte Band* in der Reihe GABALs großer Methoden-koffer. Die Gesamtreihe besteht aus folgenden Büchern:

- Grundlagen der Kommunikation
- Grundlagen der Arbeitsorganisation
- Managementtechniken
- Führung und Zusammenarbeit
- Persönlichkeitsentwicklung
- Zukunft: Grundlagen und Trends
- Zukunft: Konzepte, Methoden, Instrumente

Der *sechste* und *siebte Band* bilden eine thematische Einheit. Aus methodischen Gründen und wegen größerer Übersichtlichkeit und besserer Lesbarkeit wurde das Thema Zukunft auf zwei Bände verteilt. Wer Informationen über Megatrends oder die Aussagequalität der Zukunfts- und Trendforschung wünscht, ist mit Band 6 bestens bedient. Hier gibt es auch fundierte Antworten auf grundlegende Zukunftsfragen.

**Zu Band 6**

Leser, die aber sofort in medias res gehen wollen, die konkrete Fragestellungen an die Zukunft richten, denen sei Band 7 empfohlen. Hier finden sich Konzepte, Methoden und Instrumente, die die Zukunftsnavigation erleichtern. Band 6 zeigt, dass Zukunftsprognosen unsicher und fragwürdig sind. Also ist es geboten, selber die Pfade in die Zukunft auszukundschaften. Hierbei hilft Band 7.

**Zu Band 7**

Beide Bände bilden zwar eine Einheit, müssen aber nicht zwingend gemeinsam erworben oder gelesen werden. Wer jedoch über beide Bände verfügt, findet dank der bände-übergreifenden Querverweise schnell die ergänzenden und gegebenenfalls erklärenden Stellen im jeweils anderen Band.

## Überblick über die gesamte Buchreihe

**Zu Band 1** Der *Band 1 (Methodenkoffer Kommunikation)* behandelt, auf folgender Gliederung basierend, alle relevanten Kommunikationsthemen:

- Umfassende Kommunikationsmodelle
- Teilaspekte der Kommunikation
- Besondere Kommunikationsformen und -zwecke

Der Themenbogen spannt sich von umfassenden Kommunikationsmodellen (z.B. neurolinguistisches Programmieren) über Teilaspekte der Kommunikation (z.B. Fragetechnik) bis hin zu besonderen Kommunikationsformen (z.B. Rhetorik).

**Zu Band 2** Im *zweiten Band (Methodenkoffer Arbeitsorganisation)* werden die wichtigsten persönlichen Arbeitstechniken behandelt:

- Persönliche Arbeitsmethodik
- Lern- und Gedächtnistechniken
- Denktechniken
- Kreativitätstechniken
- Stressbewältigungsmethoden

Zeit- und Zielmanagement, Informationsbewältigung, Super-Learning, logisches und laterales Denken, autogenes Training und Meditation, das sind einige der Themen, die hier behandelt werden.

Der *dritte Band (Methodenkoffer Management)* stellt in vier Hauptabschnitten 40 Werkzeuge verschiedener Managementtechniken vor:

**Zu Band 3**

- Funktionales Management
- Funktionsintegrierende Managementkonzepte
- Qualitätsoptimierende Managementtechniken
- Strategische Managementthemen

Behandelt werden Themen wie Szenariotechnik, Nutzwertanalyse, Entscheidungsbaumtechnik, Kennzahlen, Kepner-Tregoe-Methode und Wertanalyse oder strategische Themen wie Change-Management und Lernende Organisation.

*Band 4 (Methodenkoffer Führung)* hat das Thema Mitarbeiterführung zum Inhalt. Dieses sind die Themengebiete:

**Zu Band 4**

- Führungslehre im Wandel der Zeit  
Human-Relation-Schule, Max Webers Führungstypologie, idealtypische (theoretische) und realtypische (empirische) Führungsmodelle, Theorie der Führungsdilemmata, Eigenschaftentheorie
- Interaktionelle Führung/Führungsaufgaben  
Ziele vereinbaren; Mitarbeiter informieren und mit ihnen kommunizieren; Mitarbeiter motivieren; Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren; Mitarbeiter kontrollieren; Mitarbeiter coachen oder sich selbst coachen lassen; Mitarbeiter entwickeln; Mitarbeiter gerecht beurteilen; Konflikte erkennen und lösen; neue Mitarbeiter einführen; Mitarbeiter gekonnt kritisieren
- Strukturelle Führung  
Visionen kreieren, Leitbilder formulieren, Unternehmenskultur gestalten, Führungsgrundsätze entwickeln
- Zusammenarbeit, Kooperation  
Teamwork praktizieren, Gruppenarbeit nutzen, Diversity
- Führungsmodelle und -konzepte  
Harzburger Modell, Grid-Modell, Kontingenzmodell, situatives Führen mit dem 3-D-Modell, situatives Führen

mit dem Reifegradmodell, Management-by-Techniken, Vier-Schlüsselstrategien-Modell, Wunderers Konzept der strukturellen Führung, Empowerment, Leadership

- Zu Band 5** Alle fünf Bände der Buchreihe beabsichtigen, der interessierten Leserschaft Handlungskompetenz durch den Ausbau der Schlüsselqualifikationen zu vermitteln. Wenn das gelingt, ist das ein wertvoller Schritt auf dem nie endenden Weg der Persönlichkeitsentwicklung, *Band 5*.
- Schlüsselqualifikationen** Sogenannte *Schlüsselqualifikationen*, auch als extrafunktionale, fachübergreifende bzw. fundamentale Qualifikationen bezeichnet, gewinnen immer mehr an Bedeutung. Fachwissen veraltet schnell, womit sich zugleich auch Ihre Qualifikation entwertet. In dieser Situation helfen Ihnen Schlüsselqualifikationen, neue Lern- und Arbeitsinhalte schnell und selbstständig zu erschließen. Der Wesenskern von Schlüsselqualifikationen verändert sich nicht, selbst wenn sich Technologien oder Berufsinhalte wandeln. Außerdem können sie für andere Bereiche und weitere Tätigkeiten verstärkend eingesetzt werden und sind so ein wichtiger Teil Ihrer beruflichen Handlungskompetenz.

Zu den Schlüsselqualifikationen gehören diese Kompetenzfelder:

### **Fachkompetenz**

Die *Fachkompetenz* ist das klassische Feld der beruflichen Bildung. Sie haben sie in der Schule, Ausbildung und bei Weiterbildungsmaßnahmen erworben. Dazu gehören unter anderem:

- Allgemeinwissen
- Fachspezifisches Wissen und Können
- Sprachkenntnisse
- EDV-Kenntnisse

Hierbei handelt es sich zumeist um Hard Skills, also um operationalisierbares, kognitives, fachliches Wissen oder um Kenntnisse zur Bedienung technischer Geräte. Diese Art des Wissens oder Könnens eignet sich aber nicht, um komplexe Situationen mit hohem affektivem Anteil zu bewältigen.

### **Methodenkompetenz**

Die *Methodenkompetenz* befähigt Sie, Ihr Fachwissen geplant und zielgerichtet umzusetzen. Zu ihr gehören diese Teilkompetenzen:

- Analytisches Denkvermögen, also die systematische Annäherung an eine Problemstellung
- Kreatives Denken, also die Bereitschaft, auch unorthodoxe Wege einzuschlagen
- Strukturierendes Denken, indem Sie Informationen klassifizieren
- Kritisches Denken, indem Sie Bestehendes infrage stellen

### **Sozialkompetenz/Soft Skills**

Unter der *Sozialkompetenz* versteht man insbesondere das situations- und personenbezogene Denken und Handeln eines Individuums, vor allem im kommunikativen Bereich. Es handelt sich demzufolge um die Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit anderen, und zwar um:

- Kommunikationsfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Empathiefähigkeit
- Konfliktfähigkeit

Man umschreibt den Begriff *Sozialkompetenz* oft auch mit *Soft Skills*. Diese rangieren in ihrer Bedeutung für Unternehmen mit großem Abstand vor Mobilität und Flexibilität, so das Ergebnis einer Studie des Staufenberg-Instituts aus dem Jahre 2000 (vgl. Büser, 2000).

Als wichtigste Persönlichkeitsmerkmale wurden dort genannt:

- Teamfähigkeit/Kooperationsbereitschaft 55 Prozent
- Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit 45 Prozent
- Mobilität 33 Prozent
- Eigeninitiative 32 Prozent
- Flexibilität 30 Prozent

Das Interesse von Unternehmen an Soft Skills resultiert aus veränderten Anforderungsprofilen für Mitarbeiter. Als Folge von IT-Durchdringung und Globalisierung entwickelten sich flexible Organisationsstrukturen, flache Hierarchien und dezentrale Entscheidungsstrukturen. Selbstorganisierte, informelle Netzwerke und ganzheitliche, projektorientierte Aufgabenbewältigung treten an die Stelle der tayloristischen Arbeitsteilung. Solche Arbeits- und Organisationsformen setzen aber Team-, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit voraus.

### **Persönlichkeitskompetenz**

Bei der *Persönlichkeitskompetenz* geht es um die Fähigkeit, die eigene Person optimal zu entwickeln. Zu den Schlüsselfaktoren gehören unter anderem diese Fähigkeiten:

- **Selbstentwicklungsbereitschaft:** Erst durch die Bereitschaft des Einzelnen kann es zu wesentlichen Änderungen im persönlichen Bereich kommen. Dazu zählen laufende Selbstreflexion über die eigenen Fähigkeiten und Verhaltensweisen.
- **Lernbereitschaft:** Man bezieht diese Bereitschaft, immer etwas Neues dazulernen, jedoch nicht nur auf das Erlernen von neuem Wissen, sondern auch auf die Fähigkeit des Umlernens von eingefahrenen Denk- und Handlungsstrukturen.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist das *Urteilsvermögen*, das nur erlangt werden kann, wenn eine Person viele Informationen zur eigenen Meinungsbildung heranzieht.



Auch die *Glaubwürdigkeit* gehört zur Persönlichkeitskompetenz. Aussagen und Verhaltensweisen sind für andere nur dann glaubwürdig, wenn sie ganzheitlich und stimmig sind. Selbst eine ausreichende *Belastbarkeit* ist in unserer an Hektik und Konflikten überladenen Arbeitssituation eine wichtige Teilkompetenz.

Daneben wird nach Ihrer *Kreativität* und *Flexibilität* gefragt, nach Ihrer *Eigeninitiative*, *Geduld* und *Ausdauer*, mit der Sie Problemstellungen im privaten und beruflichen Bereich angehen und lösen. „Eine gefestigte, in sich ruhende, selbstsichere und von der Meinung anderer unabhängige Persönlichkeit bildet die Voraussetzung dafür, systematisch und zielgerichtet alle Einflußfaktoren, die Persönlichkeitskompetenz ausmachen, anzugehen und laufend zu verbessern.“ (Brommer, 1992, S. 65)

### **Handlungskompetenz**

Die Weiterbildung aller angestrebten Kompetenzen zu einem optimalen Sollzustand führt schlussendlich zur eigentlichen *Handlungskompetenz*. Darunter versteht man die Fähigkeit, die im Zusammenhang mit den Schlüsselqualifikationen erlangten

- Fertigkeiten,
- Fähigkeiten,
- Erkenntnisse und
- Verhaltensweisen

sowohl im beruflichen als auch im persönlichen Bereich anzuwenden und umzusetzen. Erst wenn das neu erlernte Wissen auch effektiv umgesetzt wird und man die neuen Methoden im täglichen Leben anwendet, kann man von Handlungskompetenz sprechen. Da aber immer wieder neue Lösungen verlangt werden, entwickelt sich die Handlungskompetenz stets weiter.

## Grund und Zweck des GABAL-Zukunftskoffers

*Wer an die Zukunft denkt,  
Hat Sinn und Ziel fürs Leben,  
Ihm ist das Tun und Streben,  
Doch keine Ruh geschenkt.*

HERMANN HESSE

Viele Zukunftsbücher sind erschienen, früher und heute. In Zukunft werden es noch mehr sein. Das Bedürfnis nach Gewissheit und Orientierung wächst, je ungewisser sich Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln. Wie viele Zukunftsstudien auch immer geschrieben werden, die Zukunft wird dadurch nicht klarer. Ein Blick in die relevanten Veröffentlichungen der letzten hundert Jahre zeigt, Zukunft war, ist und bleibt ungewiss. Wer in die Zukunfts-Lostrommel greift, zieht mehr Nieten als Treffer. Dieses Buch enthält eine Fülle von Beispielen, die diese Aussage untermauern.

- |  |  |
|--|--|
| <b>Standort ermitteln</b>                                | Wer mehr über seine Zukunft wissen will, ist selbst gefordert. Die Befunde der Trendforschung interessieren Designer und Marktplaner, aber sie sind für den Normalbürger oder das Normalunternehmen bedeutungslos. Zwar sollte man wissen, in welche Richtung sich unsere Welt bewegt, aber die vielen Prognosen liegen näher an der Gegenwart als an der Zukunft. Dichter Nebel verdeckt die Zukunft. Prognosen, vor allem die zu den Megatrends, sind zumeist sehr allgemein. Sie haben den Charakter von Weltkarten mit einem Maßstab von 1:30 000 000, wie ein Schulglobus. Sie eignen sich zur ungefähren Kursbestimmung. Ergänzend dazu bedarf es präziser Navigationsinstrumente, um den eigenen Standort zu ermitteln und den Kurs zu bestimmen. |
| <b>Zukunft gestalten<br/>statt nur<br/>vorauszusagen</b> | Wer auf der Basis von Zukunftsprognosen seine Planung wagte, musste diese bald schon revidieren. Warum sollen die Prognosen der Zukunfts- und Trendforscher zuverlässiger  |

sein als die Kurzfristeinschätzungen unserer Konjunkturforscher? Das bedeutet aber nicht, der Zukunft auszuweichen. Sonst ist die Zukunft jene Zeit, in der Sie bereuen, was Sie alles nicht getan haben. Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten, meinte Willy Brandt einmal. In Abwandlung eines bekannten Zitats könnte also man sagen: „Die Zukunft ist das Ziel.“

Wenn Sie nicht heute schon an Ihrer Zukunft bauen, werden Sie wahrscheinlich keine haben. An die Stelle der Zukunft treten dann die Sorgen. Das ist zu vermeiden.

## Inhalt und Aufbau dieses Bandes

Den *siebten Band* des GABAL-Kompodiums halten Sie in der Hand. Nachdem Sie im *sechsten Band* ausführlich über Grundlagen der Zukunfts- und Trendforschung informiert wurden, die wichtigsten Metatrends und Triebkräfte des Wandels kennengelernt und auf viele der mit der Zukunft zusammenhängenden Fragen Antworten bekommen haben, werden Ihnen hier die zur Verfügung stehenden Konzepte, Instrumente und Werkzeuge der eigenen Zukunftsplanung vorgestellt.

Langfristige Zukunftsgestaltung in Wirtschaft oder Politik erfordert Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle. Es bedarf also einer Systematik im Vorgehen, bestehend aus Zielsetzung, Planung, Realisation und Kontrolle. Diese sogenannten „Managementfunktionen“ werden im ersten Abschnitt dieses Bandes mit jenen Managementkonzepten verknüpft, die im besonderen Maße zukunftsorientiert sind, wie zum Beispiel das Corporate Foresight, das strategische Management oder das Innovationsmanagement.

### Kapitel A

**Kapitel B** Mit ausführlicher Begründung erfahren Sie im Folgeabschnitt, dass es sich bei den meisten der Erfolgs- und Zukunftskonzepten der Managementgurus oft um Placebos statt um wirksame Therapeutika handelt. Obendrein basieren sie auf elementaren Forschungsfehlern.

Dieser Kritik folgt eine Würdigung des vernetzten Denkens als Grundtechnik aller zur Zukunftsprojektion eingesetzten Konzepte und Instrumente.

Das Folgekapitel dient einer ausführlichen und verständlichen Einführung in die Szenariomethode, die meistverbreitete und beliebteste unter allen zukunftsgerichteten Projektionsmethoden. Dem schließt sich eine Auswahl an quantitativen und qualitativen Planungsinstrumenten an, so zum Beispiel die Expertenbefragung, die Zukunftswerkstatt, das Wargaming und das Eltviller Modell. Diese Instrumentenbreite garantiert, dass jeder Leser auf seine Art für seine Zwecke fündig wird.

**Kapitel C** Im letzten Abschnitt dieses Bandes geht es um die Rezepte, die Beratungsgurus zwecks Zukunftsgestaltung anbieten. Viele dieser Rezepte erweisen sich bei genauerem Hinsehen als Unsinn. Kaum wurde das eine Konzept umgesetzt, wird schon wieder ein neues und angeblich noch besseres angeboten. Mit ihnen werden nicht mehr nur Erfolge, sondern Quantensprünge und Megasuccess versprochen. Jedoch hier wird gezeigt, dass die Rezepte aus Wortnebel, Schlagwörtern, Anglizismen und Superlativen bestehen. Dieses Dickicht aus Begriffen schafft Verwirrung, statt Klarheit zu stiften.

**A**

**Der Konzeptkoffer  
für die  
Zukunftsgestaltung**

*Wir dürfen nie vergessen, dass die Zukunft zwar gewiss nicht in unsere Hand gegeben ist, dass sie aber ebenso gewiss doch auch nicht ganz außerhalb unserer Macht steht.*

EPIKUR

Langfristige Zukunftsgestaltung, egal ob in Wirtschaft oder Politik, erfordert Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle. Es bedarf also einer Systematik im Vorgehen. Diese Ablaufordnung bietet das funktionelle Management. Damit ist eine Abfolge von Funktionen gemeint, mit denen die Systematik im Vorgehen sichergestellt wird. Es handelt sich hierbei um:

- Ziele setzen (Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?)
- Planen (Welchen Weg nehmen wir? Welche Ressourcen haben wir? Wie viel Zeit haben wir?)
- Entscheiden (Alternative A, B oder C)
- Realisieren (Organisieren, Koordinieren, Delegieren)
- Kontrollieren (sachlich, personell, zeitlich)

### **Information und Kommunikation als Grundfunktionen**

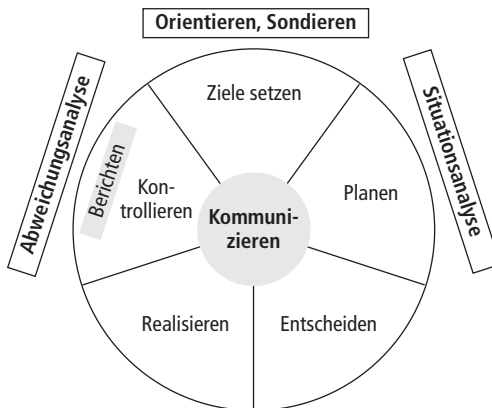
Diese Grundfunktionen stellen sich als immer wiederkehrende Aufgaben dar, die prinzipiell von jedem Verantwortungsträger in Wirtschaft und Politik zu leisten sind, und zwar unabhängig davon, auf welcher Hierarchieebene und in welcher Organisation sie anfallen. Man könnte noch die Funktionen Information und Kommunikation hinzufügen. Ohne sie ist es unmöglich, Ziele zu setzen, diese zu planen, dazu Entscheidungen zu treffen, Maßnahmen durchzuführen und diese zu kontrollieren.

### **Der Managementregelkreis**

Der Managementregelkreis macht den Managementprozess übersichtlich. Er wird, nachdem das Ziel erreicht wurde, geschlossen oder mit neuen bzw. höheren Zielen von Neuem eröffnet. Denkbar ist aber auch, dass er wieder geöffnet wird, weil ein Ziel nicht erreicht wurde. Die Analyse der Abwei-

chungen wird dann zur Grundlage der neuen Ausgangs- bzw. Situationsanalyse. Während das Denken und Informieren die anderen Funktionen zunächst horizontal verknüpfen, bilden sie zudem das Verbindungsglied zwischen zwei Ebenen. Das Bild vom Zielerreichungskreis wird präziser, wenn man es sich jetzt dreidimensional vorstellt, ähnlich wie eine Wendeltreppe. Nach jeder Umkreisung ist man eine Ebene höher gekommen (vgl. Simon, 2005, S. 22).

### Der Managementregelkreis mit seinen Grundfunktionen



(Quelle:  
eigene Darstellung)

Aus funktionaler Sicht ist Management eine Querschnittsfunktion. Mit den Grundfunktionen werden der Einsatz der Ressourcen und die Koordination der Sachfunktionen (z. B. Einkauf, Produktion, Verkauf) gesteuert. Management bedeutet demnach das Treffen und das Durchsetzen von Entscheidungen, mit denen die in der Organisation befindlichen finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen verknüpft werden. Folglich fallen Managementfunktionen in jedem Bereich der Organisation oder des Unternehmens an. Man spricht deshalb auch vom Einkaufs-, Fertigungs- oder Vertriebsmanagement. Diese Funktionen sind auf jeder

**Management  
als Querschnitts-  
funktion**

Hierarchiestufe zu erfüllen, wenn auch unterschiedlich nach Art und Umfang.

Neben dem Bereichsmanagement wie zum Beispiel Logistik-, Fertigungs-, Vertriebs- oder Personalmanagement gibt es thematische Managementfelder wie beispielsweise Projekt-, Qualitäts- oder Prozessmanagement. In diese Gruppe gehören die in diesem Kapitel beschriebenen Managementkonzepte.



# 1. Corporate Foresight

Vor etwa 65 Jahren gab ein renommiertes Beratungsunternehmen der Erfindung Xerografie, umgangssprachlich Fotokopierer, keine Marktchancen. Vor 35 Jahren meinte man zur Idee eines PC, es gebe keinen Grund dafür, dass jemand einen Computer auf seinem Schreibtisch haben wolle. Wir wissen heute, diese Prognosen waren fatale Fehleinschätzungen. Wären sie unter Zuhilfenahme von Zukunftsforschern vermeidbar gewesen? Wahrscheinlich nicht. Die Zukunft hat zu viele Möglichkeiten, sich zu entwickeln, um sie alle ernsthaft zur Kenntnis nehmen zu können.

Weder die Zukunfts- noch die Trendforschung können das Bedürfnis von Unternehmen nach praktisch verwertbarem Zukunftswissen befriedigen. Jeder Kleinunternehmer oder der Vorstand für Entwicklung eines Konzerns fragt sich nach der Lektüre der einschlägigen Fachliteratur: „Und nun?“

Schauen Sie beim nächsten Flug aus dem Fenster: Die Erde erscheint als eine Scheibe. Wahrnehmung und Wahrheit sind also zweierlei. Das heißt, Unternehmen, Organisationen, Verwaltungen und Sie sind selbst gefordert, ihr eigenes Radar einzurichten und die relevante Umwelt abzutasten. Dabei sollte Ihr Blick weit in die Zukunft reichen, zumindest sollten Sie versuchen, den Nebel der Ungewissheit zu durchdringen, um Konturen zu erkennen. Ein Blick in die nachfolgende Übersicht (in Anlehnung an Mičić, 2006; Opaschowski, 2008), verbunden mit der Frage, welche Zukunftsfaktoren uns betreffen, kann bei der Orientierung hilfreich sein.

**Wahrnehmung  
und Wahrheit  
sind zweierlei**

## A Der Konzeptekoffer für die Zukunftsgestaltung

Technologische Zukunfts- faktoren	Wirtschaftliche Zukunfts- faktoren	Gesellschaftliche Zukunfts- faktoren	Biosphärische Zukunfts- faktoren	Politische Zukunfts- faktoren
Information	Interdisziplinari- tät	Alterung	Klima- veränderung	Europäische Integration
Internet	Globalisierung	Bevölkerungs- schrumpfung in entwickel- ten Ländern	Bodenerosion	Staatsverschul- dung
Daten- übertragung	Asien	Bevölkerungs- wachstum in Entwicklungs- ländern	Wald- vernichtung	Ökonomisierung des Staates
Dematerialisie- rung und Virtualisierung	Dienstleistun- gen		Trinkwasser- knappheit	Internationale Kooperation
Robotik	Quartarisie- rung		Feinstaub	Nahostproblem
E-Business	Marktfragmen- tierung	Wissens- wachstum		US-Imperiali- sierung
Künstliche Intelligenz	Digitales Geld	Individuali- sierung		Rolle und Bedeutung Chinas
E-Learning	Informierter Kunde	Ethik		Sozial- und Steuer gesetz- gebung
Photonik	Meereswirt- schaft	Auflösung der Mitte		Rentenlast
Sensorik	Weltraum	Feminismus		Datenschutz- probleme
Biometrie	Netzwerkirt- schaft	Convenience- Orientierung		
Mikrosystem- technik	Gesundheits- kosten	Erlebnisorien- tierung		
Mikroverfahrens- technik	Zweitjobs	Recht		
Nano- technologie	Unterbeschäfti- gung	Neue Lebens- formen		
Bio- und Gentechnik	Leih- und Teil- zeitarbeit	Internationale Kultur		
Bionik	Prekarität	Religiöse Konflikte		
Neue Werkstoffe	Best Ager	Ethnische Konflikte		
Functional Food	Onlinehandel	Kriminalisie- rung		
Mass-Customi- zation	Zukunftsmärk- te als Sinn- märkte			
Medizin- innovationen				

Technologische Zukunfts- faktoren	Wirtschaftliche Zukunfts- faktoren	Gesellschaftliche Zukunfts- faktoren	Biosphärische Zukunfts- faktoren	Politische Zukunfts- faktoren
Energieinno- vationen  Cyberware  PC statt Buch	Telearbeit  Virtuelles Reisen  Städte- statt Strandreisen  Sinkende Immobilien- preise  Lebensabschnitts- häuser	Extremismus  Komplexität  Work-Life- Balance  Gesundheits- vorsorge  Privatschulen  Videoüber- wachung  Eventkultur  Sport oder Kultur?  Ganztags- schulen  Senioren als Machtfaktor  Renaissance alter Werte		

Nun kann man zwar den Zeithorizont, genauer gesagt, die Langfristigkeit, als Bezugsrahmen für das unternehmerische Zukunftsmanagement sehen. Wichtig ist aber, dabei gleichzeitig die Erfolgspotenziale, ein Begriff, den man vorsichtig mit Stärken umschreiben könnte, im Auge zu haben.

## 1.1 Begriffliche Beliebigkeit

In Anbetracht der dürftigen Ausbeute der professionellen Zukunfts- und Trendforschung lag es auf der Hand, dass insbesondere technologiegetriebene Großkonzerne zur Selbsthilfe griffen und Zukunftspfadfinderei als *do it yourself* selbst

zu betreiben. So wollte und will man die Lücke zwischen dem notwendigen Wissensbedarf und dem vorhandenen Wissensangebot schließen.

**Das neue  
Verständnis  
der Zukunfts-  
wissenschaft**

Diese Reaktion entspricht dem neueren Verständnis der Zukunftsforschung. Demnach geht es nicht mehr darum, die Zukunft als Ergebnis vergangener und gegenwärtiger Determinanten zu „entdecken“, sondern das Morgen und Übermorgen als gestaltbare Entitäten zu begreifen. Zukunft ist schließlich nicht vollständig bestimmbar. Verschiedene Zukunftsentwicklungen sind möglich. Die Zukunft ist nicht mehr Schicksal, dem zu entrinnen unmöglich ist, denn die Verantwortung für die Gestaltung liegt beim Menschen, im Großen wie im Kleinen. Dabei kommt es darauf an, wie das bereits Perikles formuliert hat, nicht die Zukunft vorauszusagen, sondern auf sie vorbereitet zu sein.

**Von der  
Begriffsvielfalt ...**

Der passende Begriff für den Do-it-yourself-Zukunftsblick war auch schnell gefunden: *Corporate Foresight*, frei mit „Unternehmensweitblick“ übersetzt. Manche sprachen auch vom *Organizational Foresight*, vom *Strategic Foresight* oder auf gut Deutsch vom Zukunftsmanagement.

**... zur Definitions-  
beliebigkeit**

Zur Begriffsvielfalt gesellte sich die Definitionsbeliebigkeit. Wissenschaft und Publizistik waren ausnahmsweise schneller als die Praxis. Angesichts der begrifflichen und definitiven Buntheit sowie Vielfalt der Modellkonstruktionen zur richtigen Anwendung, Statistikdiagramme und Grafiken gewinnt man den Eindruck, als würde es sich beim *Corporate Foresight* um einen lange eingeführten Gegenstand des unternehmerischen Planungsalltags handeln. Es ist amüsant zu lesen, wie Doktoranden um ein nicht sonderlich aufregendes Thema „herumwissenschafteln“ und kreative Begriffssysteme sowie grafische Modellkonstruktionen jenseits des realen Unternehmensgeschehens entwickeln. Das kommt dabei heraus, wenn man sich zu sehr auf das

beschränkt, was Unternehmensvertreter auf Kongressen und in Buchbeiträgen berichten.

Die Beliebtheit von Begriffen und Definitionen hatte eine gewisse Unschärfe von *Corporate Foresight* zur Folge, besonders auf der US-amerikanischen Businessbühne. Doch an dieser „Krankheit“ leiden viele Managementbegriffe.

## 1.2 Die moderne Managementtheorie als Antithese zum Corporate Foresight

Betriebliche Zukunftsforschung und -planung zielt auf Gewissheit und damit auf Planbarkeit. Sonst würde sich kein Unternehmen einen Zukunftsspäher auf seine Lohnliste setzen. Topmanager interessieren sich schließlich nicht für Nichtlinearität und Chaostheorie, so wichtig diese auch für das tiefere Verständnis der Wirtschaft sind. Sie wünschen einigermaßen verlässliche Navigationsdaten.

Der Begriff *Zukunftsmanagement* suggeriert Verlässlichkeit. Man kann sie erwarten, denn Management bezweckt Systematik im Sinne von Orientierung, Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle, flankiert von Information und Kommunikation. Hier stellt sich die Frage: Sind diese Systematik und die daraus abgeleitete Zukunftsschau angesichts wirtschaftlicher Turbulenzen bis hin zu Störereignissen mach- und haltbar?

**Hält der Begriff *Management* das, was er bezweckt?**

Theoretiker und Praktiker diskutieren seit geraumer Zeit darüber, ob und inwieweit strategische Planung und Unternehmensführung im Zeitalter schnelllebiger, undurchschaubarer, globaler und turbulenter Märkte noch greifen. Zehnjahresplanungen werden oft schon im Frühjahr von der Entwicklung in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik eingeholt. Ein neuer 11. September oder eine tiefgreifende

**Unsicherheit der Planung**

Rezession als Folge der Weltfinanzkrise, ein erschütternder UN-Report zur Situation des Weltklimas oder die Auflösung von Dollarguthaben der chinesischen Staatsbank lösen Dringlichkeitsanträge an die Strategiepläne von Wirtschaft und Politik aus.

**Beispiel Continental AG** Im Falle der Übernahme der Continental AG durch die Schaeffler-Gruppe fehlte der notwendige Weitblick. „Unser Fehler war, dass wir die Zukunft falsch eingeschätzt haben“, sagte Maria-Elisabeth Schaeffler. Sie räumte ein, den positiven ökonomischen Grunddaten des Sommers 2008 vertraut und warnenden Signalen zu wenig Beachtung beigemessen zu haben (SPIEGEL Online, 21.03.2009).

**Veränderungsgeschwindigkeit erschwert die Zukunftsplanung** Turboschnelle und plötzliche Veränderungen oder gar „soziale Mutationen“ erschweren die Planung, Steuerung und Kontrolle von Organisationen. Entwicklungen, die sich früher über Jahrzehnte hinzogen, vollziehen sich heute in einigen Monaten. Diese Zeitschrumpfung erschwert strategisches Management oder macht es gar unmöglich. Fünf- und Zehnjahrespläne mit exakten Bestimmungen der Zwischenziele beruhen auf einem linearen Strategieverständnis, bei dem der Weg von der Vision über Planungen und Entscheidungen, Handlungen und Kontrollen zu (möglichst) schwarzen Bilanzzahlen führen soll. Aber in einem dynamischen Umfeld, dessen Trends immer weniger bestimmbar sind, können sich Unternehmen nicht mehr den Luxus eines akribisch genauen Planungsprozesses leisten. Sie benötigen eine Strategie, bei der die Feinabstimmung der Reflexe sowie die Suche und der Aufbau temporärer Chancen im Mittelpunkt stehen (Hamel, Prahalad, 1995). Daraus folgt, dass auch ein Unternehmen letztendlich ein sich selbst organisierendes System ist, dessen Zukunft nur in einem begrenzten Rahmen planbar, steuerbar und gestaltbar ist.